

ESTRATÉGIA E INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE ACESSÓRIOS PARA MÓVEIS

Treissi Lara Arioli

RESUMO

Este artigo revisa a literatura sobre os principais conceitos de estratégia e *Balanced scorecard* (BSC) demonstrando a relação de complementaridade entre os temas e a sua importância para a gestão organizacional. O objetivo central deste estudo é analisar o planejamento estratégico de empresa que atua na indústria de acessórios para móveis e revisá-lo de forma a incorporar os novos processos de governança corporativa. O resultado do trabalho é a proposta de um novo quadro de indicadores e iniciativas estratégicas.

Palavras-chave: Estratégia. Indicadores. *Balanced scorecard*. Governança corporativa.

1. INTRODUÇÃO

Costumeiramente justifica-se a importância do planejamento estratégico através da constatação de que os ambientes econômico, político-legal e social em que as organizações estão inseridas mudam constantemente, e a uma velocidade cada vez maior. Esta dinamicidade do cenário de atuação das empresas exige que estas sejam flexíveis o suficiente para se adaptar a novas demandas a fim de assegurar a sua perpetuidade. De acordo com Luce e Rossi (2002) “Cada vez menos há espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas”. Entretanto, não é somente o ambiente externo que determina o desempenho de uma empresa. Esta também pode apresentar mau desempenho em um ambiente relativamente estável e favorável caso não tenha pleno conhecimento e controle sobre seus processos, indicadores, metas e objetivos.

O conceito de estratégia remonta à Grécia antiga (“*strategos*”) e tem sua origem no militarismo, passando por Mao-Tsé (479-381 a.C.) e Sun Tzu (século IV). Nas últimas décadas, o conceito de estratégia tem sido amplamente discutido por autores como Porter (1980), Mintzberg (1987), Ansoff (1993), entre outros. Para Porter (1980) estratégia é a “combinação de objetivos para os quais a empresa está se direcionando e meios pelos quais ela espera chegar lá”. Kotler e Keller (2006) tratam do planejamento estratégico como primordial e recomendam que seja desenvolvido por unidades de negócios para: gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; criar pontos fortes para cada negócio e, estabelecer uma estratégia.

Em 1992 surge o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton como um sistema de mensuração de *performance* que posteriormente tornou-se uma ferramenta de implementação e monitoramento da estratégia. A metodologia desenvolvida pelos autores considera que os indicadores de uma empresa não devem se

restringir aos de natureza econômica-financeira, mas também àqueles que se referem a ativos intangíveis como processos internos, inovação, etc. Para Kaplan e Norton (1997, p. 25), "o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho".

Este artigo trata da revisão da Estratégia e de Indicadores para uma empresa de acessórios para móveis. A empresa estudada, doravante denominada empresa Alfa, é uma empresa multi-familiar que atua no segmento mencionado há mais de 35 anos. Visando a sustentabilidade da empresa, iniciou-se um processo de construção de estruturas de governança corporativa em 2014. De acordo com Bornholdt (2014, p. 50) "os processos e as estruturas (*sic.* de governança corporativa) têm como finalidade a identificação dos caminhos entre os sistemas familiar, societário e empresarial, e dos possíveis papéis nos processos decisórios".

A empresa utiliza o sistema *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de planejamento estratégico desde 2012. Porém, desde 2014 a empresa vem trabalhando com o objetivo de construir estruturas e processos de governança corporativa, os quais não se encontram incorporados ao BSC. A questão que orienta este estudo é: de que forma incorporar os novos processos de governança ao planejamento estratégico e ao sistema de indicadores da empresa?

Este estudo se torna relevante ao reformular o planejamento estratégico e apresentar um novo quadro de indicadores. Para Kaplan e Norton (2004), a eficácia e a eficiência da gestão operacional são muito importantes para que a empresa ofereça aos clientes e acionistas elementos de uma proposta de valor atraente e isso se dá através de um gerenciamento competitivo dos processos de negócios. O objetivo principal deste estudo é revisar o planejamento estratégico da empresa e incorporar a ele os novos processos de governança corporativa. Para tanto, serão identificadas e analisadas as diferentes perspectivas do BSC e as diretrizes estratégicas para verificar sua adesão ao objetivo estratégico da empresa e será proposto um novo quadro de indicadores.

Pretende-se com este trabalho entregar uma ferramenta de gestão estratégica que seja utilizada na busca pela maximização de resultados, equilibrando esforços entre as quatro perspectivas. No decorrer deste artigo o leitor encontrará a revisão teórica sobre os principais conceitos abordados neste estudo e em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos de pesquisa. Na seção 4 é apresentada a análise de dados, o resultado deste estudo e, após, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os principais conceitos de Estratégia e *Balanced Scorecard*.

2.1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia é bastante antigo e tem sua origem ligada ao militarismo desde a Grécia Antiga, em que a palavra grega *stratègós* (derivada de *stratos*, "exército",

e ago, "liderança" ou "comando") inicialmente significava “a arte do general”. Ainda neste contexto, Sun-tzu escreveu o livro “A Arte da Guerra” (século IV a.C.) tratando de estratégias militares que podem ser facilmente traduzidas para o ambiente corporativo, especialmente no que se refere à importância do conhecimento do ambiente interno da organização (recursos e processos) bem como do ambiente externo para o sucesso na execução de seu propósito.

Nas últimas décadas, o conceito de estratégia tem sido amplamente discutido tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente corporativo. Porter (1980) definiu estratégia como uma combinação de objetivos que direcionam a empresa e meios pelos quais ela espera atingi-los. O autor também definiu a estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas e defensivas de uma empresa em resposta às cinco forças competitivas à qual esta se sujeita. As cinco forças competitivas definidas por Porter são: competição entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de fornecedores e poder de barganha de clientes. Em contrapartida, a empresa responde a estas forças por meio de estratégias competitivas classificadas pelo mesmo autor como estratégia de custo, diferenciação ou enfoque no negócio.

Mintzberg (1987) classificou a estratégia em cinco diferentes conceitos, os “Cinco Ps da Estratégia”: como um Plano, em que a estratégia se concretiza como uma diretriz para garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados; como um Pretexto, em que a estratégia se dá através de uma manobra para induzir competidores a perceberem erroneamente a verdadeira estratégia da empresa; como um Padrão, no que se refere a um comportamento padronizado, o que gera confiabilidade; como uma Posição, no âmbito do posicionamento da empresa em relação ao ambiente externo; e estratégia como uma Perspectiva, no que diz respeito a um conjunto de normas e valores. Os conceitos apresentados por Mintzberg não são excludentes, mas complementares.

Ansoff (1993) definiu estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Em 1965 o autor desenvolveu um modelo de crescimento por meio de quatro tipos de estratégias: estratégia de penetração; de desenvolvimento de novos produtos; de desenvolvimento de novos mercados; e de diversificação. Este modelo relaciona produtos e mercados existentes e futuros e, desta forma, é possível observar para qual direção a empresa está evoluindo.

Aliado à estratégia tem-se o planejamento, responsável por concretizar o pensamento estratégico por meio da gestão estratégica. Kotler e Keller (2007) abordam a relação entre estratégia e planejamento por unidades de negócios de uma empresa: “ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos.”.

De acordo com Carvalho (2015, p. 66), “(...) geralmente a pesada rotina corporativa pode minar a implementação das estratégias”. Neste artigo é apresentada a evolução das ferramentas de estratégia a partir da década de 1960, conforme Tabela 1.

Embora existam diversas escolas do pensamento estratégico, estas apresentam o comum entendimento de que a vantagem competitiva frente aos concorrentes com base no planejamento estratégico é uma condição determinante para a maximização de resultados de uma empresa.

Década de 1960	1) Matriz SWOT	Creditada a Albert Humphrey, o qual liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford na década de 1960.
	2) Matriz Ansoff	Em 1965, Igor escreveu o livro "Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion", no qual propõe uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias.
Década de 1970	3) Matriz BCG	Desenvolvida por Bruce Henderson, fundador da Boston Consulting Group (BCG). O objetivo é analisar o ciclo de vida e o gerenciamento do portfólio de produtos da empresa.
	4) 7 S da McKinsey	Modelo de gerência criado por Tom Peters e Robert Waterman quando trabalhavam como consultores na McKinsey & Co.
Década de 1980	5) 5 Forças de Porter	Desenvolvido por Michael Porter, permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos.
	6) Matriz Importância - Desempenho Slack	Nigel Slack propôs a matriz Importância versus Desempenho, que envolve duas dimensões: uma refere-se à importância relativa dada pelos clientes aos critérios de desempenho, utilizando uma escala de nove pontos, a outra envolve uma classificação do desempenho de cada objetivo ante os níveis de desempenho concorrentes.
Década de 1990	7) Balanced Scorecard	Modelo de gestão estratégica desenvolvido pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton. Envolve quatro dimensões de análise: financeiro, mercado, processos e aprendizagem.
	8) Competências Essenciais	Prahalad e Hamel (1990) definem que as competências essenciais que garantem o sucesso das empresas incluem tecnologia, habilidades e capacidades.
Década de 2000	9) Modelo Delta	Desenvolvido por Dean Wilde, bem como outros membros da Dean & Company, e Arnoldo Hax, do MIT. É uma abordagem de gestão estratégica baseada no cliente e o seu objetivo é ajudar os gestores na articulação e implementação eficaz de estratégias organizativas e de negócios.

Tabela 1 – Ferramentas de estratégia.
Fonte: Carvalho (2015, p. 64 e 65) adaptado pela autora.

2.2. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido em 1992 pelos professores da Harvard Business School Kaplan e Norton como um sistema de mensuração de *performance* e, posteriormente, como uma ferramenta de implementação e monitoramento da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas também deixar claro essa estratégia aos observadores possibilitando a visualização dos seus objetivos e medidas. Ao atingir este nível de transparência, o BSC traduz a visão e a estratégia num conjunto integrado de indicadores de desempenho.

Para Rocha (2000, p. 37), o BSC “possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a implementação ser bem-sucedida é necessário identificar os objetivos e medidas certos, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.”. Kaplan e Norton (1997) afirmam que cada indicador selecionado para um BSC deve ser um elemento da estratégia da empresa e deve refletir metas

comuns de muitas estratégias. Para Rocha (2000, p. 39), “as medidas de resultados (...) são definidas como indicadores de ocorrência que são comuns a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, (...)”.

Sabe-se que muitas medidas tomadas pelas empresas e que fazem parte do planejamento estratégico não são associadas a indicadores financeiros. Kraemer (2005) destaca que, originalmente, os métodos de avaliação de desempenho nas empresas estavam baseados, quase que exclusivamente, em dados contábeis e financeiros consolidados, o que não refletia a realidade das ações em andamento nas empresas, como por exemplo: ações direcionadas para o relacionamento com o cliente, qualidade total, competências individuais e organizacionais. Kaplan e Norton constataram a incapacidade de medir as atividades criadoras de valor, relacionadas principalmente com os ativos intangíveis, como as habilidades, competências e tecnologia da informação, utilizando apenas os indicadores contábeis financeiros. No entanto, Kaplan e Norton (1997, p.157) afirmam que “em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao BSC devem estar vinculadas a objetivos financeiros”.

Assim, para Kraemer (2005) o método BSC se mostrou inovador ao incorporar indicadores de desempenho futuro focados estrategicamente nas perspectivas: Financeira, resultado financeiro sob a ótica dos acionistas; de Clientes, produtos e serviços sob a ótica de clientes; de Processos Internos, orientados para atender a acionistas e clientes e; de Aprendizado e Crescimento, a capacidade de mudar e melhorar continuamente. A forma de representar graficamente o BSC é através do mapa estratégico dividido em quatro perspectivas. Segundo os autores do BSC, Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico mostra como a estratégia conecta os ativos intangíveis a processos que criam valor.

Rocha (2000, p. 41) afirma que BSC inicia “com a tradução e posterior implementação da visão e da estratégia; posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização.”. Em seguida, “(...) inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o *feedback* e aprendizado estratégico (...)”. Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos e os indicadores devem ser de conhecimento comum dos funcionários em todos os níveis da organização, uma vez que estes derivam de decisões tomadas com base numa hierarquia, norteados pela missão e pela estratégia da empresa. Em obra de 2004, os autores afirmam que para cada indicador do BSC os gerentes da empresa precisam apontar as iniciativas estratégicas para alcançar as metas estabelecidas e assegurar os recursos necessários para a execução destas iniciativas.

Para Kraemer (2005), o BSC é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores chave. Cada pessoa na organização deve entender os aspectos ligados à estratégia, para que o sucesso seja pleno. O autor defende que o BSC é um instrumento vivo e dinâmico, como um painel de controle de um veículo e afirma que medir a estratégia permite confirmar ou refutar ações de causa e efeitos assumidos quando a estratégia foi estabelecida.

Os autores citados concordam no que diz respeito à contribuição desta ferramenta para que as ações do dia-a-dia das empresas e as pessoas que fazem parte deste cenário estejam alinhadas aos objetivos estratégicos em suas diferentes perspectivas. O “painel de controle” proporcionado por esta ferramenta fornece as informações necessárias para verificar se a organização está obtendo sucesso em sua estratégia e/ou se esta de fato é uma estratégia de sucesso.

2.2.1 *Balanced Scorecard* e Governança corporativa

Carnevalli Filho (2014, p. 70), afirma que “a estratégia é sempre mencionada na literatura de Governança Corporativa, contudo, raramente é incorporada aos seus processos”. Para o autor, novas alavancas de valor aparecem quando a dimensão estratégica é incorporada à governança: “é incontestável o avanço e os ganhos que a governança corporativa gera ao criar as condições para a coesão entre os sócios. (...) Mas a coesão interna e o engajamento dos profissionais são também relevantes (...). A inclusão da dimensão estratégica cria esta liga, proporciona sentido ao trabalho”.

No que tange a governança corporativa em empresas de controle familiar, Velloso (2012, p. 11) afirma que “uma forma de organizar, profissionalizar e buscar transparência nas ações visando a diminuir os conflitos de interesses e perpetuar a organização está na implementação de práticas sugeridas pelo sistema denominado Governança Corporativa”. Bornholdt (2014) define processos de governança como as sobreposições dos três sistemas: família, sociedade e empresa. Nas interseções entre os sistemas se encontram os pontos de possíveis atritos e conflitos. As estruturas de governança corporativa, segundo o autor, são: conselho de família; de administração e de sócios.

Kaplan e Norton (2006, p. 217), afirmaram que “com a crescente ênfase na governança corporativa, os executivos estão usando o BSC para aprimorar os processos de governança e melhorar a comunicação com os acionistas”. Assim, conclui-se que estabelecer estruturas de governança corporativa se faz necessário em determinado momento do ciclo de vida de uma organização e, além disso, a empresa deve ter conhecimento dos indicadores relacionados aos seus processos, os quais irão auxiliar a boa governança corporativa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos métodos utilizados para desenvolver o presente trabalho. Quanto aos meios, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que, segundo Vergara (2000, p. 49) é restrito “tem caráter de profundidade e detalhamento”. Quanto aos fins, se caracteriza como não conclusiva do tipo exploratória qualitativa. Malhotra (2006, p. 99) afirma que pesquisa qualitativa compreende “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.”.

3.1. PREPARAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS

Foi elaborado um roteiro de entrevista para uso com o Diretor da área Comercial e de Marketing da empresa. A entrevista semiestruturada não documentada realizada é de caráter pessoal e os temas abordados durante a entrevista foram: Estrutura organizacional, mercado, produtos, clientes e processos; Missão, Visão e Valores e Planejamento estratégico: conceito e implantação; BSC: benefícios e dificuldades; Diretrizes estratégicas, Projetos e Iniciativas estratégicas e Governança corporativa: Código de Conduta, Conselho de Família, de Sócios e de Administração.

3.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Este estudo adotou a observação simples, a entrevista semiestruturada e a análise documental como técnica de coleta de dados. A observação simples ocorreu durante visitas à fábrica em que foi possível visualizar os principais processos produtivos. A entrevista semiestruturada foi realizada com o Diretor Comercial e também foi realizada a análise documental do planejamento estratégico BSC da empresa. Assim, foi possível identificar os aspectos fundamentais e históricos com o objetivo de uma compreensão ampla do negócio e das variáveis internas e externas que influenciam a organização.

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE

O método utilizado envolve as seguintes etapas: (1) Entendimento da estratégia da organização; (2) Mapeamento da cadeia de valor; (3) Definição de processos críticos; (4) Modelagem do BSC “AS IS”; (5) Análise do planejamento estratégico “AS IS”; e (6) Modelagem do BSC “TO BE”. Desta forma, foram identificadas e analisadas as diferentes perspectivas do BSC e foi proposto um novo quadro de indicadores.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a empresa estudada e analisa o seu planejamento estratégico em seu estado atual. Em seguida, é proposto um novo quadro de indicadores.

4.1. A EMPRESA

A empresa Alfa foi fundada em 1978 e iniciou suas atividades na fabricação de acessórios para móveis. Os sócios fundadores continuam na direção da empresa e últimos dois anos iniciaram um trabalho de implementação de estruturas de governança corporativa. A empresa conta com aproximadamente 400 colaboradores e é classificada como empresa de médio porte.

A sua estrutura organizacional se encontra dividida em três grandes áreas: Comercial, que abrange a rede de representantes, Vendas, Compras e Marketing; Industrial, que envolve o Planejamento e Controle da Produção, Produção, Engenharia e Laboratório; e a área Administrativa à qual pertencem os setores de Tecnologia da

Informação, Recursos Humanos, Controladoria e Contabilidade. A empresa atende principalmente os pólos moveleiros nacionais e oferece serviços de acabamento e pintura, fazendo parte da terceira geração da indústria de plástico, responsável pela transformação dos polímeros através de processos como injeção e extrusão.

Os produtos e serviços da empresa estão classificados por matéria-prima e funcionalidade. Cada tipo de produto demanda um processo produtivo diferente e atende mercados diferentes. Os produtos e serviços oferecidos são: Acessórios em plástico: apliques, pés, sapatas, perfis e puxadores, representando 75% do faturamento; Acessórios em metal: puxadores, que participam em 20% da receita; e Acabamentos de produtos plásticos: pintura e metalização que compõem 5% do faturamento. Para atender aos clientes a empresa conta com uma rede de representantes comerciais, além de disponibilizar produtos da linha de acessórios em metal em revendas.

4.2 ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Sua Missão é “Produzir peças e prestar serviços que agregam valor a produtos, de forma sustentável”. A empresa tem como Visão de longo prazo “Ser o mais confiável e preferido fornecedor do segmento moveleiro, com excelência no desenvolvimento e produção de peças e acabamentos, consolidando a atuação e presença diversificada em novos mercados.”. Os valores que norteiam a empresa são: resultado, profissionalismo, responsabilidade e confiabilidade.

Após análise das 6 Forças de Porter (incluindo a pressão do Governo como sexta Força) e da análise SWOT, a empresa chegou à conclusão dos fatores críticos de sucesso e da estratégia competitiva a ser adotada. Os fatores críticos de sucesso são: (1) A captação de negócios em volume significativo e *mix* adequado; (2) Liderança e tomada de decisão; (3) Atualização em *design*, matérias-primas, processos e tecnologia.

A estratégia competitiva adotada pela empresa é a de liderança em custos para mercados específicos a fim de “crescer continuamente em volume de negócios com *mix* adequado à capacidade fabril” (Empresa Alfa, 2014). As Diretrizes Estratégicas relacionadas às perspectivas do BSC foram definidas de modo a direcionar os esforços da empresa.

PERSPECTIVA	DIRETRIZ CENTRAL
FINANCEIRA	Garantir solidez financeira pela geração de caixa operacional e lucratividade positiva, através da superação das metas de faturamento, margem de contribuição e da gestão adequada das despesas e custos.
CLIENTES & MERCADO	Crescimento contínuo do volume de vendas, criando novas oportunidades de mercado e clientes satisfeitos.
PROCESSOS INTERNOS	Otimizar a eficiência e a produtividade em todos os processos internos, focando na inovação e na automação, garantindo padrões de excelência e qualidade.
PESSOAS	Promover a cultura proativa, mantendo adequado ambiente de trabalho, focando pessoas em resultados e com adequado nível de qualificação.

Tabela 2: Diretrizes Estratégicas.

Fonte: Empresa Alfa, 2014.

4.2.1 Mapeamento da cadeia de valor

Os principais processos criadores de valor são divididos em Processos de Negócio e Processos de Apoio. Os Processos de Apoio são aqueles que dão suporte aos Processos de Negócio e encontram-se inter-relacionados, os quais são listados na Tabela 3. Uma forte cultura organizacional mantém a coerência das ações e decisões tomadas em cada processo e contribui para que sejam executados de forma eficiente.

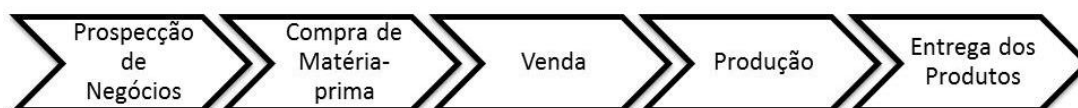


Figura 1: Cadeia de Valor – Processos de Negócio.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações fornecidas pela empresa Alfa.

4.2.2 Definição de processos críticos

Nesta etapa, os processos identificados no mapeamento da cadeia de valor são cruzados com as diretrizes estratégicas a fim de definir quais processos são mais relevantes para a estratégia da empresa.

PROCESSOS	DIRETRIZ ESTRATÉGICA	Garantir Solidez Financeira		Promover o Crescimento Contínuo do Volume de Vendas		Otimizar a Eficiência e a Produtividade em todos os Processos Internos		Promover a Cultura Proativa		TOTAL
	PESO	25		40		20		15		
		Importância para atingir a diretriz estratégica	Total	Importância para atingir a diretriz estratégica	Total	Importância para atingir a diretriz estratégica	Total	Importância para atingir a diretriz estratégica	Total	
Prospecção de negócios		7	175	9	360	8	160	7	105	800
Compra de matéria-prima		6	150	7	280	7	140	6	90	660
Venda		8	200	9	360	7	140	6	90	790
Produção		6	150	8	320	9	180	6	90	740
Entrega de produtos		6	150	8	320	7	140	6	90	700
Gestão de TI		7	175	7	280	9	180	7	105	740
Gestão da Cadeia de suprimentos		7	175	8	320	8	160	8	120	775
Gestão de Processos Industriais		8	200	8	320	9	180	8	120	820
Gestão de RH		7	175	7	280	8	160	9	135	750
Gestão Comercial		8	200	9	360	8	160	8	120	840
Gestão de Tesouraria		9	225	8	320	8	160	8	120	825
Gestão de Crédito e Cobrança		9	225	8	320	8	160	8	120	825
Gestão de Controladoria		9	225	7	280	8	160	8	120	785
Jurídico/Fiscal		6	150	5	200	5	100	5	75	525

Tabela 3: Matriz de Seleção de Processos Críticos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações fornecidas pela empresa Alfa.

Foram definidos como processos críticos aqueles que apresentaram pontuação igual ou maior do que 750. Os cinco primeiros são: 1. Gestão Comercial; 2. Gestão de Crédito e Cobrança; 3. Gestão de Tesouraria; 4. Gestão de Processos Industriais; 5. Prospecção de Negócios. Estes demandam maior atenção por parte da gerência e

direção da empresa, pois seu desempenho impacta de forma significativa o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Os pesos das diretrizes estratégicas foram estabelecidos pela Empresa Alfa, embora a autora entenda que uma distribuição de pesos equilibrada seria mais adequada à necessidade da empresa, o que será apresentado no capítulo 4.4.

4.3 MODELAGEM BSC “AS IS”

O planejamento estratégico da empresa está dividido em 10 (dez) projetos e em 4 (quatro) diretrizes estratégicas. A Empresa Alfa utiliza um sistema de pontuação por projetos vinculados ao peso ou importância de cada perspectiva como métrica de desempenho. Os projetos relacionados à perspectiva de Clientes são os de maior peso.

PERSPECTIVAS (4)	PROJETOS (10)	Resp.	PESO
FINANCEIRA	1. Orçamento Pleno.	10	25
	2. Redução de Custos.	15	
CLIENTES & MERCADO	3. Gestão da Carteira de Clientes.	15	40
	4. Estrutura Comercial.	5	
	5. Prospecção de Oportunidades.	15	
	6. Pesquisa de Atributos.	5	
PROCESSOS INTERNOS	7. Inovação e Design.	5	20
	8. Cadeia de Suprimentos.	5	
	9. POI - Processo Otimização Industrial.	10	
PESSOAS	10. Endomarketing.	15	15
TOTAL DE PONTOS:...			100

Tabela 4: Peso de Projetos e Perspectivas Estratégicas.

Fonte: Empresa Alfa, 2014.

4.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira da Empresa Alfa tem como diretriz estratégica “Garantir a solidez financeira” e é a segunda perspectiva em termos de representatividade para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Para tanto foram estabelecidos dois projetos: 1. Orçamento Pleno e 2. Redução de Custos. Na Tabela 5 se observa que muitas das ações dentro da perspectiva financeira dependem do trabalho conjunto de diversas áreas da empresa.

Projeto	Ação	Objetivos
1.	1.1. Elaborar o orçamento anual.	Gerenciamento das contas por área.
	1.2. Revisar o orçamento do mês posterior.	Ajuste para maior assertividade conforme momento econômico.
	1.3. Reunião de avaliação do orçado X realizado .	Análise de causas pelo não cumprimento do orçamento (acumulado).
2.	2.1. Aprovação de Investimentos.	Liberação de investimentos para projetos com PayBack < 1,5 anos.
	2.2. Otimização do Processo Industrial.	Com a ação 1 e 2 , busca-se alcançar R\$ x milhão de economia líquida anual, em ações nos processos industrial.

Tabela 5: Iniciativas Estratégicas por Projeto – Perspectiva Financeira. Fonte: Empresa Alfa, 2014.

4.3.2 Perspectiva de Clientes

Esta é a perspectiva de maior relevância para a estratégia competitiva da empresa e compreende os seguintes projetos: 3. Gestão da Carteira de Clientes; 4. Estrutura Comercial; 5. Prospecção de Oportunidades; e 6. Pesquisa de Atributos. Os projetos relacionados a esta perspectiva envolvem mudanças internas, por meio de ações que alteram processos e a estrutura comercial, envolvendo a gestão da carteira de clientes e ações direcionadas a elevar a margem de lucro e margem de contribuição, além da ativação de um número maior de clientes e contratação de mais colaboradores; e compreendem a necessidade de estar em constante contato com o mercado e o ambiente externo para prospecção de oportunidades de negócios e pesquisa com clientes.

As tabelas deste capítulo encontram-se na forma como foram apresentadas pela empresa. A ação de número 4.1 refere-se a nomear representantes em regiões em que a empresa não atua e o quadrante em que consta “ZAMAC” indica que o objetivo é nomear representante para a linha de produtos cuja matéria prima é ZAMAC (liga de Zinco, Alumínio, Magnésio e Cobre) nas regiões citadas.

Projeto	Ação	Objetivos
3.	3.1. Implementação da gestão de carteira	Qualificar os clientes e margem de lucro e contribuição.
	3.2. Elevar a margem de lucro media aplicada no PV.	De x% para y%.
	3.3. Elevar a margem de contribuição média.	De x% para y%.
	3.4. Elevar o numero de clientes ativos.	Elevar em 16%.
4.	4.1. Nomear representantes em regiões que a empresa não atua.	ZAMAC (RJ, BH, Norte Paraná), RS - Vale do Taquari e GPA.
	4.2. Contratação de mais um supervisor de vendas.	Dar suporte e treinamento externo no mercado nacional.
	4.3. Contratar mais uma pessoa para atendimento interno.	Melhorar a qualidade dos serviços prestados atualmente.
5.	5.1. Pesquisar e identificar mercados que podem ser incorporados na empresa usando a mesma tecnologia atual	Diversificação de mercado, sendo no mínimo 20% do faturamento atual.
6.	6.1. Efetuar pesquisa com empresa qualificado de mercado.	Medir o grau de satisfação dos clientes e tomar ações para melhorias no atendimento.

Tabela 6: Iniciativas Estratégicas por Projeto – Perspectiva de Clientes e Mercado.

Fonte: Empresa Alfa, 2014.

4.3.3 Perspectiva de Processos Internos

Esta é a terceira perspectiva de maior relevância para a empresa e tem como diretriz estratégica “Otimizar a eficiência e a produtividade” por meio dos seguintes projetos: 7. Inovação e Design; 8. Cadeia de Suprimentos; e 9. Processo de Otimização

Industrial. O objetivo comum de cada ação é a busca pela melhoria contínua, além da criação de um setor dedicado à inovação em termos de produto.

Projeto	Ação	Objetivos
7.	7.1. Criar setor de inovação.	Estruturar o setor de inovação e design quanto à estrutura física e equipe, se tornando assim agente indutor do desenvolvimento tecnológico e de inovação dentro da empresa, com reconhecimento do mercado.
8.	8.1. Cadeia de suprimentos	-
9.	9.1. Análise dos itens com rentabilidade negativa.	Identificar os itens que possuem margem negativa no relatório de Rentabilidade.
9.	9.2. Identificar os itens com representatividade de volume.	Fazer cruzamento com a curva de vendas, listando os itens com maior representatividade.
9.	9.3. Desenvolver ações para retomar margem.	Ações de melhorias via engenharia.
9.	9.4. Apresentação dos resultados.	Listagem dos itens que foi possível recuperar margem, e dos itens críticos a serem substituídos ou reajustados.

Tabela 7: Iniciativas Estratégicas por Projeto – Perspectiva de Processos Internos.

Fonte: Empresa Alfa, 2014.

4.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta é a perspectiva de menor impacto para a estratégia competitiva da empresa, cuja diretriz estratégica é “Promover a cultura proativa” e compreende o projeto Endomarketing. Observa-se que no quadro de objetivos também são apresentados os indicadores de desempenho para o alcance do objetivo central de atrair e reter talentos.

Projeto	Ação	Objetivos
10.	10.1. Estruturar um programa de Endomarketing focado no desenvolvimento e motivação das pessoas.	Atrair e reter talento. Reduzir o índice de Absenteísmo para 2,25% Reduzir o índice de Rotatividade para 4%. Melhorar o índice Geral da Pesquisa de Clima para 75%.

Tabela 8: Iniciativas Estratégicas por Projeto – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Empresa Alfa, 2014.

4.4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO “AS IS”

Foram observados os seguintes pontos: (1) o planejamento estratégico único, sem divisão por unidade de negócios; (2) a construção do planejamento com base em projetos vinculados às diretrizes estratégicas; (3) a utilização da nomenclatura “Pessoas” para a perspectiva de “Aprendizado e Crescimento”; (4) a ausência de indicadores e metas para cada objetivo estratégico e/ou indicadores e metas apresentados na forma de objetivos; (5) o sistema de pontuação relacionado a cada perspectiva e projeto como mensuração de desempenho; e (6) o estabelecimento de estruturas de governança corporativa não se encontra amparado no planejamento estratégico da empresa.

A empresa elaborou um planejamento estratégico único mesmo trabalhando com negócios diversificados. Sugere-se que seja elaborado um planejamento estratégico BSC para cada unidade de negócios. Este artigo trata da unidade de negócios responsável por acessórios em plástico que apresenta maior participação no faturamento da empresa.

O planejamento estratégico BSC da Empresa Alfa foi construído a partir de projetos que atendem os objetivos estratégicos determinados. Conforme recomendado na literatura, o planejamento BSC deve partir de objetivos estratégicos e da criação de indicadores de desempenho, do estabelecimento de metas e, por fim, são estabelecidas as iniciativas estratégicas (sinônimo de projetos) a serem executadas. Outro ponto relevante é a adoção da nomenclatura “Perspectiva de Pessoas” para a perspectiva de “Aprendizado e Crescimento”. Cada perspectiva demonstra a ótica pela qual a estratégia da empresa é percebida. A perspectiva de Aprendizado e Crescimento abrange o capital humano, o capital de informação e organizacional, não somente a esfera relativa a recursos humanos. Observou-se que alguns objetivos alocados na perspectiva de Processos Internos são pertinentes à de Aprendizado e Crescimento.

Observou-se também a ausência de definição de indicadores para a verificação do atingimento dos objetivos estratégicos, condição esta que compromete a execução da estratégia competitiva da empresa. Frequentemente é observado que os objetivos não são adequadamente apresentados. O método de pontuação por perspectiva e projeto adotado pela empresa tem relevância à medida que corrobora na definição de processos críticos e seu monitoramento. Sugere-se uma distribuição de pontos ou pesos mais equilibrada de forma a consolidar as diretrizes estratégicas não somente concentrando esforços sob a ótica de clientes e mercado.

Por fim, notou-se que o estabelecimento de novos processos de governança corporativa não encontra respaldo no planejamento estratégico atual e devem ser incorporados ainda que se encontre em estágio embrionário. A partir desta análise foi possível conceber uma nova proposta de objetivos estratégicos, indicadores e metas.

4.5 MODELAGEM BSC “TO BE”

A modelagem do BSC “*TO BE*” se refere à unidade de negócios da empresa que atua no mercado de acessórios em plástico. São apresentados os indicadores e metas relacionados a cada objetivo estratégico e as iniciativas para alcançar os resultados esperados. Foram feitas alterações no quadro atual, totalizando 16 (dezesesseis) indicadores. Para o estabelecimento das metas foram consideradas as condições econômicas de 2015 e o cenário em que a empresa está inserida.

4.5.1 Perspectiva Financeira

Propõe-se o peso de 25 pontos para a diretriz estratégica ligada à perspectiva financeira para a definição de processos críticos.

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)
1. Reduzir saídas de caixa.	1. Variação % de custos totais mês e ano base em comparação ao mesmo período do ano anterior.	1. Redução de 5% a.a.	- Identificar oportunidades de melhorias que proporcionem a redução de custos fixos e variáveis. - Efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais. Projetos de investimentos para melhorias nos processos industriais devem ter VPL positivo, TIR > 15% e payback < 1 ano.
2. Aumentar rentabilidade (margem líquida) por produto.	2. Variação % da rentabilidade (margem de lucro) média de cada produto em comparação com o mesmo período do ano anterior.	2. Aumento de 4% a.a.	- Calcular e analisar Ciclo Econômico, Operacional e Financeiro a fim de buscar alternativas para reduzi-los e assegurar maior retorno sobre os investimentos.
3. Reduzir risco de inadimplência	3. Indicador de inadimplência de clientes.	3. Redução de 70% a.a.	- Melhorar sistema de análise de crédito para clientes.
4. Aumentar faturamento	4. Variação % do faturamento do mês e ano base em comparação ao mês e ano anterior (faturamento geral e por produto).	4. Aumento de 6% a.a.	- Aumentar número de clientes ativos. - Realizar promoções ou ações de marketing para incentivar vendas.

Tabela 9: Novo quadro de indicadores – Perspectiva Financeira.

4.5.2 Perspectiva de Clientes

A perspectiva de clientes e mercados tem o mesmo peso que a perspectiva financeira (25 pontos).

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)
5. Aumentar o número de clientes ativos.	5. Variação % do número de clientes em comparação ao período anterior.	5. Aumento de 10%	- Prospectar e visitar novos clientes a fim de elevar o número de clientes ativos. - Implementar sistema de CRM. - Identificar e atender novos mercados.
6. Melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados para fidelizar clientes.	6.1. Índice de satisfação de clientes. 6.2. Índice de recompra: % de clientes que voltam a comprar no período de 1 ano.	6.1. Maior ou igual a 90% 6.2. Maior ou igual a 95%	- Contratar mais uma pessoa para atendimento interno. - Realizar pesquisa de satisfação e identificar atributos de valor para o cliente em relação ao produto oferecido.
7. Expandir oportunidades de receita.	7. Quantidade de novos negócios identificados com estudo de viabilidade aprovado e com estimativa de representar no total 10% de incremento no faturamento.	7. Maior ou igual a 3 a.a.	- Pesquisar e identificar mercados que podem ser incorporados à empresa usando a mesma tecnologia atual. - Elaborar projetos de investimentos para novos produtos que tenham VPL positivo, TIR > 15% e payback < 1 ano.
8. Aumentar a abrangência da estrutura comercial da empresa.	8. Número de representantes comerciais por região.	8. Mínimo de 1 representante comercial por região atendida/prospectada.	- Realizar estudo de mercado para verificar a cobertura comercial da empresa. - Fazer parceria com novo(s) representantes comerciais e/ou lojas comerciais se necessário.

Tabela 10: Novo quadro de indicadores – Perspectiva de Clientes.

4.5.3 Perspectiva de Processos Internos

Esta perspectiva passa a ter peso de 20 (vinte) pontos de acordo com a nova formulação de pesos sugerida.

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)
9. Aumentar giro de estoque de matéria-prima de modo a reduzir o capital investido e o endividamento de curto prazo.	9. Índice de Giro do estoque de matéria-prima = consumo do período/estoque médio por grupo de materiais.	9. Giro de estoque de matéria-prima maior ou igual a 1,5 a.a.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer curva ABC de matéria-prima (princípio de Pareto) e definir prioridades. - Calcular e analisar tempo médio de reposição por grupo de materiais. - Calcular estoque mínimo por grupo de materiais. - Calcular e analisar estoque máximo por grupo de materiais. - Calcular taxa real de giro de estoque e comparar com taxa ideal calculada.
10. Aumentar produtividade e qualidade (reduzir quebra) e diminuir custos de estoque.	10.1 Índice de produtividade por processo e/ou Índice de quebra de produtos (por produto e por processo). 10.2 Índice de Giro de estoque de produtos em processo e produtos acabados.	10.1. Índice de produtividade maior ou igual a 97%. 10.2. Giro de estoque de produtos em processo e produtos acabados maior igual a 5,8 a.a.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de melhorias e implementar melhorias no processo produtivo: <i>lay-out</i> do processo produtivo, qualidade de <i>inputs</i> (equipamentos, ferramentas e insumos), e qualidade dos <i>outputs</i>. - Analisar os tipos de defeitos apresentados nas peças e a frequência de incidência, identificar e tratar as causas (utilizar diagrama de Ishikawa). - Calcular e analisar previsão de estoque (utilizar informações quantitativas e qualitativas, para decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados). - Calcular e analisar tempo de reposição de estoque de produtos acabados. - Calcular e analisar estoque mínimo e estoque máximo de produtos acabados.

Tabela 11: Novo quadro de indicadores – Perspectiva de Processos Internos.

4.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta é a perspectiva de maior peso (30 pontos) conforme a reformulação proposta.

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)
11. Atrair e reter talentos, despertando e mantendo o engajamento e motivação dos funcionários.	11.1 Índice de Absenteísmo. 11.2 Índice de Rotatividade. 11.3 Índice Geral da Pesquisa de Clima.	11.1 Reduzir para 2,25%. 11.2 Reduzir para 4%. 11.3 Maior ou igual a 75%.	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturar um programa de Comunicação Interna focado no desenvolvimento e motivação das pessoas. - Destinar parte do orçamento de RH para cursos de capacitação (x%). - Fortalecer Cultura da Empresa por meio da comunicação de Visão, Missão e Valores. - Estabelecer regras para orientar condutas e evitar conflitos de interesse entre os funcionários - estabelecer Código de Conduta.
12. Estabelecer estruturas de governança corporativa.	12.1 Índice de Práticas de Governança Corporativa - IPCG (Leal e Carvalhal da Silva, 2007).	12.1 Maior ou igual a 0,5 pontos.	- Estabelecer estruturas de Governança: Conselho de Sócios, Conselho de Família e Comitês e Código de Conduta.

Tabela 12: Novo quadro de indicadores – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

O item 12.1 da Tabela 12 refere-se ao índice calculado por meio de um questionário respondido por pesquisadores com base nas informações consultadas no Formulário de Referência da Comissão de Valores Mobiliários e aos documentos disponíveis no *website* da empresa. Composto por 20 perguntas, o questionário é dividido em dimensões: *Disclosure*; Composição e funcionamento do Conselho; Ética e conflito de interesses e Direito dos acionistas. As respostas para cada pergunta podem ser um ou zero. O objetivo deste índice desenvolvido por Leal e Carvalhal da Silva (2007) é avaliar o quanto a empresa está alinhada a boas práticas de governança corporativa dado que esta característica está relacionada à redução do custo de capital e aumento do valor de mercado da empresa. O IPCG foi desenvolvido para aplicação em empresas de capital aberto listadas em bolsa. Assim, sugere-se uma adaptação do IPCG para avaliar boas

práticas de governança em uma empresa de médio porte e de capital fechado e aplica-lo a partir do momento em que as estruturas de governança e as suas respectivas normas e regulamentos estejam estabelecidas e maduras.

4.5.5 Implementação do BSC “TO BE”

Sugere-se que a implementação do novo quadro de indicadores seja realizada conforme descrito por Kaplan e Norton (2006): (1) Comunicar e treinar para criar motivação intrínseca: comunicação da visão, missão e estratégia como primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca; (2) Reforçar e recompensar com motivação extrínseca: alinhamento dos objetivos e metas individuais dos funcionários com a estratégia, administração por objetivos ligados ao BSC e remuneração por incentivos alinhados às metas de indicadores do BSC. A figura da liderança executiva se torna extremamente importante, assumindo papel integrador neste processo.

4.6 RESULTADOS

Este estudo de caso revisou e elaborou um novo quadro de indicadores da Empresa Alfa, apresentando 16 (dezesesseis) indicadores e metas associadas para o atingimento dos objetivos estratégicos. O novo planejamento estratégico da empresa é representado pelo mapa estratégico.

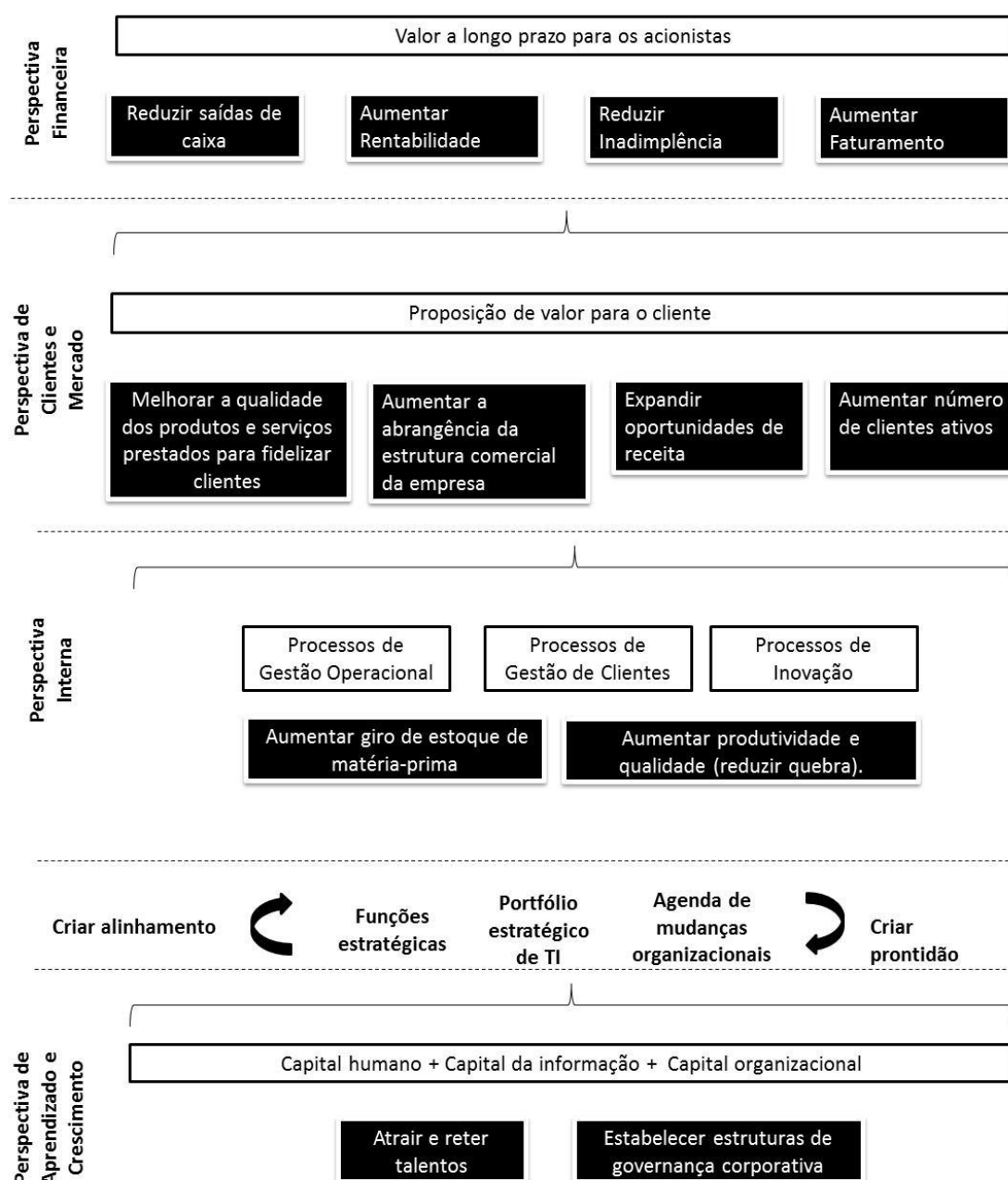


Figura 2: Mapa Estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES

Este artigo tratou da revisão do quadro de indicadores da Empresa Alfa incorporando os novos processos de governança corporativa e apresentou a importância da implantação do planejamento estratégico por meio da ferramenta BSC e de sua utilidade para a governança. A análise do planejamento estratégico atual da empresa apontou que, apesar da coerência entre diretrizes e os objetivos estratégicos, não havia a definição clara de indicadores e metas para a verificação do atingimento destes, condição esta que compromete a execução da estratégia competitiva da empresa. Os novos processos de governança corporativa foram incorporados à perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do planejamento estratégico BSC, porém constatou-se que se encontram em estágio inicial e estarão consolidados e em pleno funcionamento somente no longo prazo.

Foram identificadas também outras oportunidades de melhoria que resultaram em um novo quadro de indicadores e metas, bem como iniciativas estratégicas.

Por fim, o novo quadro de indicadores foi apresentado ao Diretor Comercial da empresa, o qual validou a sua aplicabilidade e demonstrou grande interesse na implementação dos indicadores que irão corroborar para com a execução da estratégia.

Pretende-se com este desenvolvimento que a empresa conte com uma ferramenta de gestão estratégica de apoio à governança corporativa quando esta for consolidada e que seja utilizada na busca pela maximização de resultados. Para trabalhos futuros, sugere-se estudar o funcionamento das estruturas de governança corporativa e a efetiva contribuição do BSC para as boas práticas de governança na empresa.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar: o que é preciso saber e fazer**. Gramado, RS: Werner Bornholdt Consultores, 2014.

CARNEVALLI FILHO, Wilson. Dimensão estratégica da governança corporativa e a geração de valor. **Governança Corporativa e criação de valor – Organização Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG**. 1ª ed.. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014. cap. 4, p. 70-82.

CARVALHO, Christina. Colocando o planejamento estratégico em ação. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 93, n. 3, p 63-66, mar. 2015.

KAPLAN, R. S.. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; and NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, (January-February): 71-79, 1992.

_____. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: HBS Press, 1997.

_____. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Balanced Scorecard**. Disponível em <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sistemageren.htm>>. Acesso em: 20 set. 2015.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL DA SILVA, A. L. **Corporate Governance and Value in Brazil (and in Chile)**. In: CHONG, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F. (Orgs.). *Investor Protection and Corporate Governance – Firm Level Evidence Across Latin America*. Stanford University Press, p. 213-287, 2007. Disponível em: <<http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubR-514.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4^a ed.. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henri. **Five Ps for Strategy.** California Management Review Fall, California, USA, 1987.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em: <<http://www.standardconsultoria.com/f/files/855d83f58c7b7882723f832509f1f6b4477344345.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

SCHEMES, Gilnei Souza. **Alinhamento dos processos de negócios aos objetivos estratégicos: método e estudo de caso no setor de concessionárias de veículos automotores.** Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000919155&loc=2014&l=ad1966ac2219a60c>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

VELLOSO, Simone Pitten. **Governança Corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/56665>>. Acesso em: 20 set. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.